

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA

2009/2010



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO “ OPERATIONAL SEA
TRAINNING”**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

**JOÃO MANUEL SILVA DA GRAÇA
PRIMEIRO-TENENTE**





INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO "OPERATIONAL SEA
TRAINING"**

João Manuel Silva da Graça

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-Marinha

IESM, Lisboa, 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO “OPERATIONAL SEA
TRAINNING”**

João Manuel Silva da Graça

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-Marinha

Orientador: Capitão-Tenente M Lourenço Afonso

IESM, Lisboa, 2010



Agradecimentos

Em primeiro lugar à minha família, personalizada na minha esposa e filhas pelo apoio e estímulo sempre evidenciado desde o primeiro momento.

Aos meus camaradas de curso, pela partilha constante de informação, que em muito ajudou a elevar o excelente espírito de camaradagem.

Ao Instituto de Estudos Superiores Militares pelo cultivo e incentivo da liberdade académica; ao Capitão-Tenente Paulo Jorge Lourenço Afonso, orientador deste trabalho, pela sua permanente disponibilidade e sábio aconselhamento; ao CFR Vizinha Mirones e ao CTEN Sousa Miranda, pela forma franca com que disponibilizaram o seu navio e a sua guarnição, indispensáveis à realização deste estudo e à guarnição do N.R.P. “Bartolomeu Dias”, pela forma aberta e extremamente profissional com que me acolheu e respondeu a todas as minhas necessidades, no âmbito deste trabalho.

A todos, que de uma forma directa ou indirecta proporcionaram as condições necessárias à obtenção do resultado final, o meu muito obrigado.



Índice	f
Agradecimentos	ii
Índice.....	iii
Índice de Tabelas	iv
Resumo	vi
Abstract	vii
Palavras-Chave	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Introdução	1
1. Enquadramento Histórico	2
a. A eficácia.....	2
b. A percepção.....	3
c. A liderança	4
2. O “Operational Sea Training”	8
3. Estudo	9
a. Problema de investigação.....	9
b. Método	9
c. Amostra	10
4. Instrumento	12
5. Procedimento	14
6. Resultados	15
a. Atitudes de liderança dos oficiais.....	15
b. Percepção de liderança dos sargentos.....	17
c. Percepção de liderança das praças.....	19
7. A Percepção de Liderança dos Sargentos e das Praças	20
a. Análise das diferenças entre Oficiais e sargentos.....	20
b. Análise das diferenças entre Oficiais e Praças	21
Conclusões	21
Recomendações.....	22
Bibliografia	25
Índice de Anexos.....	26





Índice de Tabelas

Tabela 1 – Guarnição alvo e percentagem por categoria.....	8
Tabela 2 – Amostra e percentagem por categorias.....	9
Tabela 3 – Idade média da amostra por categorias.....	9
Tabela 4 – Tabela de pontuação para líderes e colaboradores.....	10
Tabela 5 – Média e desvio padrão dos oficiais	12
Tabela 6 – Média e desvio padrão dos sargentos	14
Tabela 7 – Média e desvio padrão das praças.....	15
Tabela 8 – Quadro de diferenças entre oficiais e sargentos.....	16
Tabela 9 – Quadro de diferenças entre oficiais e praças.....	17
Tabela 10 – Quadro comparativo da percepção de liderança	18



Resumo

A liderança hoje, é um trabalho que envolve muita emoção, sentimentos e consideração pelos colaboradores. O líder deve estar sempre atento, promovendo as condições necessárias para que cada elemento atinja o máximo, em prol da organização. Deve ter sempre presente a excelência, partir para novos desafios, conseguir aglutinar os seus seguidores no mesmo sentido, encorajar e apoiar a inovação com condições para se atingir o sucesso. Tem, de entre outras tarefas, a função de planejar, organizar, gerir processos, pô-los a funcionar, controla-los, assegurando assim os resultados pretendidos.

Nas Forças Armadas, como noutras entidades, as tarefas desempenhadas pelas guarnições dos navios, em ambientes difíceis ou hostis, é de grande importância. Devemos ter conhecimento da forma como os subordinados (sargentos e praças) percebem as atitudes de liderança dos seus líderes (oficiais), durante um exercício como o Operational Sea Training (OST). Onde são simulados teatros de guerra, relativamente próximos da realidade, que induzem altos níveis de exigência física e mental.

Neste estudo, envolvemos toda a guarnição do NRP Bartolomeu Dias, totalizando 164 militares (oficiais, sargentos e praças) a quem foram distribuídos questionários validados para avaliar os comportamentos promotores de confiança (Cunha e Rego, 2004) com a necessária adaptação à situação em concreto. Foram recolhidos 108 questionários dos 164 distribuídos, que passam a constituir a amostra deste estudo.

Para a análise dos dados obtidos e seu tratamento estatístico utilizámos uma ferramenta informática (STATISTICA). A análise dos resultados foi feita segundo duas dimensões, que consistiram em detectar:

- Diferenças entre atitudes de liderança dos oficiais e a percepção dessas atitudes pelos sargentos e praças.
- Diferenças na percepção dessas atitudes entre sargentos e praças.

Após confrontar os resultados obtidos, podemos afirmar que a eficácia de liderança é muito maior nos sargentos do que nas praças, que significa também que a percepção de liderança é muito maior nos sargentos do que nas praças.



Abstract

Leadership today is a job that involves a lot of emotion, feelings and consideration towards the followers. The leader must always be aware, promoting the necessary conditions to ensure that each element reaches the maximum, on behalf of the organization. The leader should always be competent, explore new challenges, be able to unite it's followers to do likewise, encourage and support innovation so that success can be achieved. The leader has, among other tasks, the function of planning, organizing, managing processes, put them to work, control them, thereby ensuring the desired results.

In the military, as in other entities, the tasks performed by the vessels garrisons, in difficult or hostile environments, has a great deal of importance. We must be aware of how the subordinates (sergeants and soldiers) perceive the leadership attitudes of their leaders (officers) during an exercise like Operational Sea Training (OST). In this exercises, war theaters, relatively close to reality, are simulated. This induce high levels of mental and physical demands.

In this study, all personnel in NRP Bartolomeu Dias where involved, making a total of 164 military personnel (officers, sergeants and soldiers). We have distributed questionnaires to all the personnel, in order to evaluate the trust-promoting behaviors (Cunha and Rego, 2004) with the necessary adaptation to the situation in concrete. We collected 108 questionnaires of 164 distributed, which perform the sample population for this study.

In order to perform the statistical analysis of the retrieved data, we used a software tool (STATISTICA). The analysis was performed according to two dimensions, which consisted of detecting:

- Differences between attitudes of the officers' leadership and the perception of those attitudes by sergeants and soldiers.
- Differences in the perception of these attitudes among sergeants and soldiers.

After comparing the obtained results, we can state that the effectiveness of



leadership is much larger over sergeants than over soldiers, which also means that the perception of leadership is much larger in sergeants than in soldiers.

Palavras-chave

- Atitudes
- Dissonância
- Eficácia
- Liderança
- Percepção
- Ressonância



•

Lista de abreviaturas

CEMA – Chefe do Estado Maior da Armada

CMG – Capitão de Mar-e-Guerra

CTEN – Capitão-Tenente

FRG M – Fragatas M Classe Bartolomeu Dias

OST – Operational Sea Training

NRP – Navio da República Portuguesa



Introdução

Ao realizarmos uma pesquisa através do motor Google sobre a palavra liderança originamos mais de dez milhões de resultados. Se consultarmos um livreiro online encontramos mais de dez mil títulos, sobre o tema. Podemos assim afirmar com segurança, mesmo sem fazermos um exame minucioso dos títulos, que nenhum desses estudos, mostra a sociedade, como estando a nadar em liderança. O que mostram é praticamente o oposto. Muitos destes trabalhos apenas reforçam aquilo que de modo intuitivo já conhecemos, que necessitamos de liderança mais eficaz e mais alicerçada em princípios. Desde a direcção dos maiores grupos empresariais, à direcção da mais pequena empresa familiar, da liderança pessoal mais segura, tanto em casa como no local de trabalho, à liderança mais visionária e inspirada por parte daqueles que nos treinam, ensinam, orientam e aconselham.

È também seguro, que muito poucos ou quase nenhuns desses milhares de títulos se apresentam, como um importante exemplo de conhecimento em termos de liderança. Assim, neste trabalho sobre a eficácia da liderança em ambiente militar e em condições de stress elevados, como a participação num exercício militar da responsabilidade do OST, podemos aferir que, iremos estar perante a necessidade de tomar decisões importantes, mas mantendo em simultâneo a fidelidade à missão e aos valores centrais da organização militar, nesta circunstância a Marinha Portuguesa. Os resultados de uma decisão, são assim da maior importância, pelo facto de só os conhecermos, após a sua implementação. Neste contexto, perante decisões críticas, não podemos voltar atrás, pelo que é necessário decidir com base em princípios e critérios.

Prosseguindo nesta linha de pensamento, não são as instituições que possuem autoconhecimento, são as pessoas. As organizações não amam, só os seres humanos têm essa capacidade. Assim, a liderança torna-se uma escolha pessoal, e independentemente dos erros que possamos cometer, jamais esqueceremos que os grandes líderes emergem de forma sequencial, e no espaço temporal.

Todos nós somos líderes e lideramos de forma contínua, muitas vezes, de forma insignificante e não intencional. Como as centenas de encontros casuais que temos diariamente com os nossos semelhantes, de manhã ao pagar o café, ao empurrar para entrar no comboio, na relação com os subordinados, ou noutra qualquer ocasião, que as relações interpessoais determinam.



Muito haverá ainda para desenvolver, sobre a eficácia da liderança, todavia este estudo será mais uma pequena contribuição, para a contínua aprendizagem sobre tão aliciante tema.

1. Enquadramento histórico

Este trabalho de investigação surge na sequência de outros, realizados sobre a eficácia da liderança no OST, por anteriores alunos oficiais do CPOS, acerca das “Atitudes de Liderança” para os oficiais e de “Percepção de Liderança” para os sargentos e Praças, durante a realização do Operational Sea Training, pelas diferentes guarnições dos navios da Classe Vasco da Gama e Classe Bartolomeu Dias. Para o efeito, foi aplicado um instrumento designado de “comportamentos promotores de confiança” (Cunha e Rego, 2004), adaptado ao objectivo deste trabalho.

Procurámos compreender, num primeiro momento, com este estudo o papel dos líderes, oficiais, determinando a eficácia da sua actuação. E num segundo momento procurámos compreender a eficácia da percepção dos Sargentos e Praças, enquanto receptores das mensagens.

a. A eficácia

Reflectiremos um pouco, sobre o conceito de eficácia. Será que podemos afirmar que existe o conceito de eficácia?. Será a eficácia mensurável de acordo com os resultados desejados, procurados e ou obtidos?. Quando alguém afirma, que uma determinada equipa ou grupo é eficaz significa, que para os parâmetros dessa pessoa, a equipa ou grupo foi eficaz, pela correspondente importância que foi atribuída a esses parâmetros, concretizando assim, às expectativas criadas.

A escolha dos parâmetros de eficácia está directamente relacionada com o indivíduo ou grupos que a avaliam, dependendo dos interesses e dos valores manifestados pelos avaliadores. Os avaliadores são os primeiros responsáveis pelo sucesso, porque são eles que definem em função dos objectivos declarados e que avaliam também em função, desses mesmos objectivos.

Concretizando melhor este raciocínio, o aumento da eficácia numa instituição pode ser atingido, através da ajuda por parte dos gestores, para que esta alcance pequenos sucessos e com o acumular de pequenas mas importantes vitórias vai incrementar a senda



de conquistas e com isso a construção de um alto patamar de confiança dentro do grupo. Outra forma de incremento de eficácia, será a formação contínua do grupo, tanto na componente teórica como no aperfeiçoamento da componente técnica. Quanto maior for o grau de eficácia destas componentes, maior será a confiança atingida e melhores resultados serão alcançados.

Devemos ainda relacionar a eficácia com a eficiência, porque uma está directamente relacionada com a outra. Senão vejamos o exemplo de um hospital, se este consegue realizar um atendimento que vai de encontro às melhores perspectivas dos utentes e se o consegue com baixos custos, podemos concluir, que estamos perante uma produtividade atingida, com eficiência.

b. A percepção

O mundo que é importante para o comportamento humano é o mundo na forma em que é percebido. Assim, pegando nesta imagem, podemos afirmar que tudo o que nos rodeia é potencial alvo permanente de perceptibilidade. Mas afinal o que é a percepção? Segundo Robbins¹ a percepção pode ser definida, *como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.*

Então porque devemos estudar a percepção, simplesmente porque o comportamento humano é baseado na percepção da realidade e não na realidade em si. Contudo, devemos equacionar que diversos factores influenciam tudo o que é percepcionado, referimo-nos nomeadamente, às mais diversas possibilidades que, quais queres objectos, cenários, instituições, são percepcionáveis, pelas diferentes pessoas. Vários exemplos podem ser mencionados, um parece-nos abrangente como seja, a observação de uma pessoa vestida da mesma forma mas em contextos diferentes, como de dia ou de noite na discoteca ou numa repartição pública. Certamente que é observada de maneira diferente consoante o local em que se encontre.

Devido á nossa incapacidade para assimilar tudo o que nos rodeia, temos a tendência para repararmos mais assiduamente naquilo, em que estamos mais familiarizados, como exemplo, estando nós numa esplanada tranquilamente a saborear um café, tendemos a reparar e a prestar mais atenção aos automóveis que passam, se esses forem da marca e modelo do nosso. A isto chamamos percepção selectiva.

¹ Stephen P. Robbins, Comportamento Organizacional 11ª Edição, pag.104



A nossa relação com o ambiente, influencia a percepção, do mesmo modo, que tendemos a agrupar os objectos mais semelhantes ou parecidos.

Uma outra tendência que o homem detém, baseia-se na edificação que faz quando uma só característica é suficiente para caracterizar uma pessoa, um exemplo paradigmático é a relação professor aluno, onde o primeiro é caracterizado num só traço independentemente da sua reconhecida competência, mas “ *se não cair no goto* “ dos alunos. Estamos assim, perante o efeito de halo.

Efectivamente, enquanto decorre um processo de decisão, normalmente acontecem alterações de percepção, que podem potencialmente originar distorções nas análises factuais, e nas futuras conclusões.

c. A liderança

Inicialmente, até cerca dos anos quarenta, predominava a preocupação em identificar os atributos pessoais e os traços de personalidade dos líderes. Os resultados contraditórios obtidos levaram os investigadores a concentrarem-se, em seguida, nos comportamentos observados, o que permitiu identificar grandes categorias, factores e estilos de liderança. De novo, porém, os resultados vieram mostrar-se menos consistentes do que inicialmente se pensava, pelo que nova inflexão teórica teve lugar, desta vez no sentido de formulações teóricas de médio alcance. Nos anos sessenta predominava as investigações sobre comportamento organizacional, tanto na acepção macro de teoria das organizações, como na sua acepção micro de comportamento dos indivíduos nas organizações. Contudo o próprio paradigma da contingência não viria a produzir os frutos esperados, verificando-se actualmente sintomas de crise e propostas alternativas para a ultrapassar. Teoricamente há avanços mas a produção científica tem-se revelado aqui pouco eficiente, dada a desproporção entre o trabalho investido e os escassos resultados obtidos.

Assim, até o próprio conceito de liderança comporta ambiguidades existindo, quase tantas definições como autores que a tentam definir. Não surpreende o surgimento de posições radicais sobre liderança onde o conceito de liderança teria esgotado a sua utilidade devendo, por isso mesmo, ser abandonado, a favor de outros conceitos de maior valor heurístico como seja, o conceito de controlo.



Apesar de todos estes avanços e incertezas a liderança nunca deixará de ser um processo complexo de interações, que tem lugar entre líderes e seguidores, entre chefes e subordinados, com vista a determinar os factores causais explicativos de actuação dos grupos, bem como da sua maior ou menor eficiência. Em rigor os dois paradigmas são, todavia, mais complementares do que antagónicos. Uma maior preferência pela explicação causal não exclui a validade empírica dos múltiplos resultados acumulados através da paciente investigação efectuada no âmbito do paradigma funcionalista.

A capacidade de liderança está relacionada com competências de comunicação e de transmissão de ideias. Liderar significa influenciar o comportamento de outros, ter a capacidade de promover uma actuação coordenada para atingir os objectivos da organização, ter capacidade de conduzir pessoas a envolver-se com entusiasmo e até voluntariamente em actividades para a concretização de objectivos. Ter sucesso depende da forma com é feito. Em suma o líder é sempre o que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Sendo importante, que perceba como é visto pelos outros. Apesar da liderança envolver alguma relação com o poder, o ter poder não significa ter capacidade para liderar. Os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos, têm o poder máximo de dirigir as emoções de todos. Os grandes líderes emocionam-nos, promovem o crescimento das nossas paixões e inspiram o melhor que há dentro de nós. A liderança concentra-se nas emoções.

Quando os líderes direccionam as emoções de forma positiva chamamos-lhe ressonância. Quando pelo contrário, encaminham as emoções numa direcção negativa dizemos, que geram dissonância.

O líder ressonante, raiz da palavra latina *resonare*, que significa fazer eco, ressoar ou prolongar o som através da reflexão, ou mais especificamente através da vibração sincronizada. O equivalente humano da vibração sincronizada é duas pessoas estarem no mesmo comprimento de onda emocional – sentem-se “*na mesma onda*”.

Podemos afirmar que quando um grupo de seguidores vibra com a animação e a energia entusiástica do líder, é sinal de que existe liderança com ressonância. A emoção e a energia entusiástica desses líderes ecoa no grupo, o que não invalida a mudança de conduta em situações que o justifiquem, usando para o efeito a empatia, não consiga agarrar emocionalmente os subordinados. Através da orientação de um líder inteligente, as pessoas sentem-se mutuamente apoiadas, comungam ideias, aprendem umas com as outras, tomam decisões em clima de colaboração, fazem as coisas avançar. Deste modo são



edificados elos emocionais fortes que se mantêm inalteráveis mesmo em situações de mudança e incerteza.

Podemos classificar a palavra dissonante, no seu sentido primitivo, como uma palavra que significa, sons ásperos, desagradáveis, tanto em termos musicais como em termos humanos, a dissonância provoca falta de harmonia. Se o líder não tem ressonância, as pessoas seguem as rotinas do trabalho, mas fazem o essencial ou o habitual, em vez de darem o seu melhor. Da mesma forma que o riso é um bom barómetro do grau de ressonância existente no local de trabalho, a cólera, o medo, a apatia ou mesmo o silêncio taciturno são indícios do contrário.

A ressonância não acontece apenas da boa disposição dos líderes ou da sua capacidade para ter decisões acertadas. Também provém de conjuntos de actividades coordenadas que definem estilos de liderança. Os melhores líderes, os mais eficientes, os que apresentam melhores resultados, alternam de estilo de liderança, e dentro destes, os diversos autores identificaram seis estilos de liderança, ou mais, os quais podem ser agrupados em dois pequenos grupos de estilo de liderança, os que originam ressonância e os que originam dissonância. Os grupos que originam ressonância podemos classificá-los como, o visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático, enquanto o grupo de líderes dissonantes serão, o pressionador e o dirigista. Passamos a apresentar, uma descrição dos mesmos:

- *Estilo Visionário*, origina ressonância encaminhando as pessoas para visões e sonhos partilhados, com um efeito sobre o clima de trabalho, bastante positivo. É recomendado quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando se torna necessário, uma nova orientação.
- *Estilo Conselheiro*, origina ressonância quando relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização, tem um efeito muito positivo sobre o trabalho. É recomendado para proporcionar a um funcionário a capacidade de ser mais eficiente, melhorando as suas competências a longo prazo.
- *Estilo Relacional*, origina ressonância, porque cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas, tem um efeito positivo sobre o clima de trabalho. É recomendado para resolver e curar conflitos num grupo, originar motivação em períodos difíceis, e potencializar o relacionamento entre as pessoas.



- *Estilo Democrático*, origina ressonância, quando valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação, é positivo para o trabalho. É recomendado, para conseguir a adesão ou consenso e obter o contributo dos funcionários.
- *Estilo Pressionador*, pode originar dissonância. Tem a capacidade de alcançar objectivos difíceis e estimulantes. É um estilo que, deve ser usado em pequenas doses e em contextos próprios, tem um efeito por vezes muito negativo, sobre o clima de trabalho, porque é muitas vezes mal executado. Porém, pode ser recomendado para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade, porque ele é simultaneamente um líder que dá o exemplo e que apresenta altas taxas de desempenho.
- *Estilo Dirigista*, também pode originar dissonância. Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência, todavia tem um efeito muito negativo sobre o clima de trabalho, quando mal utilizado. É recomendado em situações de crise, para desencadear uma reviravolta em situações de existência de subordinados difíceis. Ao tomar decisões impopulares que pecam por tardias consegue melhorar no imediato a performance das empresas, contudo, são posições que se esbatem rapidamente também, provocando insatisfação generalizada no pessoal.

Relacionando com o atrás mencionado, podemos sempre criar mais adendas às características dos líderes como, energia e tenacidade em enfrentar desafios, confiança nas suas capacidades, criatividade, conhecimento do *metier*, facilidade em identificar comportamentos e interpretar as informações repetidamente recebidas, flexibilidade para alterar com facilidade e acima de tudo ter ética, integridade e honestidade.

Em suma, a aprendizagem da liderança e a adopção daquela que mais se adequa à circunstância, determina melhores resultados aos líderes, incrementa a sua segurança, e não interfere na motivação. Originando assim, uma estimulação cerebral acrescida e interesse elevado, que passa para os colaboradores, criando uma atmosfera agradável entre todos.



2. O “OPERATIONAL SEA TRAINING”

Após a Segunda Guerra Mundial tornou-se necessário restringir os exercícios onde participavam os navios de maior porte, às águas territoriais e dar maior importância à formação das guarnições nos portos. Assim, uma equipe de especialistas liderada pelo FOST, promoveu à mais de cinquenta anos o OST, para os navios de superfície, submarinos e auxiliares, formação e treino na região de Portland para os navios da Royal Navy.

Assistiu-se a um crescente aumento de participantes estrangeiros da NATO, e por consequência elevou a reputação mundial destes exercícios, sendo inevitável a sua transferência para Plymouth no verão de 1995. Todos os anos mais de 100 navios e submarinos da Marinha Real, marinhas da NATO e países aliados beneficiam desta experiência e treino.

Um dos factores mais importantes numa marinha moderna é a qualidade e formação do seu pessoal. Hoje vivemos num mundo cheio de incertezas, com vários teatros de guerra, e um novo tipo de missões, como operações de manutenção de paz, imposição de paz e de ajuda humanitária. As marinhas necessitam de ser altamente capazes, flexíveis e adaptáveis à mudança.

Os exercícios são ministrados como e quando são necessários ao longo da vida de uma unidade militar. Estes exercícios abrangem as mais diversas disciplinas, como limitação de avarias, combate a incêndios, logística entre outros.

A formação centra-se ao nível de cada unidade, onde existem programas adaptados que atendem às necessidades de cada unidade operacional. As grandes unidades de superfície são treinadas em Devonport, numa área que totaliza cerca de 10000 quilómetros quadrados.



3. ESTUDO

O Objectivo desta investigação assentou numa avaliação da forma como os sargentos e praças de um navio de guerra, neste caso o NRP “Bartolomeu Dias” perceberam a liderança exercida pelos líderes (formação de comando) durante o exercício OST em que participaram no ano de 2009 e validar, ou não, as hipóteses formuladas no parágrafo seguinte.

a. Problema de investigação

Pressupõe que uma liderança forte eficaz por parte da formação de comando dos navios da Marinha Portuguesa, contribui para uma prestação acima da média em relação aos restantes navios de outras marinhas NATO que participam no OST, e que esta liderança é baseada:

- a) Na forma como é exercida pela formação de comando (oficiais);
- b) Na forma como é percebida pelos colaboradores (sargentos e praças).

Assim, a avaliação da eficácia da liderança das atitudes dos oficiais, foi desenvolvida segundo duas dimensões:

- a) A percepção das atitudes de liderança dos oficiais pelos sargentos;
- b) A percepção das atitudes de liderança dos oficiais pelas praças.

Para atingir este objectivo, foram formuladas duas hipóteses:

- 1ª Existem diferenças na percepção de atitudes de liderança entre sargentos e praças;
- 2ª A percepção de liderança é maior nos sargentos do que nas praças.

b. Método

Como método para o estudo utilizámos a técnica da Aplicação de Questionários com o objectivo da avaliação de comportamentos promotores de confiança (Cunha e Rego, 2004) para aos oficiais assim como para os sargentos e praças do NRP “Bartolomeu Dias”. Os questionários assumiram a designação de “Atitudes de Liderança” e “Percepção de Liderança”, respectivamente, para os oficiais, e para os sargentos e praças, de modo a permitir uma diferenciação dos questionários, uma vez que na versão original, estes não comportavam este título.

**c. Amostra**

A população definida para este estudo foi constituída pela guarnição do NRP “Bartolomeu Dias”, uma vez que do conjunto dos navios da marinha que já participaram no exercício OST, este ter sido o último a desempenhar essa missão, tendo concluído o exercício no verão de 2009. A guarnição deste navio encontra-se distribuída em três categorias, conforme discriminadas na tabela seguinte:

Total guarnição	Oficiais	Sargentos	Praças
164	19	41	104
100%	11,59	25,00	63,41

Tabela 1 - Guarnição alvo e percentagem por categoria

A população, num total de 164 militares, é composta por 19 oficiais (comando), 41 sargentos (técnicos especialistas) e 104 praças (executantes).

Para o estudo optámos por considerar o total da população. No entanto os valores de participação, de acordo com os questionários recebidos foram inferiores e encontram-se referidos na tabela 2.

Total respostas	Guarnição	Oficiais	Sargentos	Praças
Questionários recebidos	108	17	26	65
Percentagem %	65,85	89,4	63,41	62,5

Tabela 2 - Amostra e percentagem por categorias

Foi recebido um total de 108 questionários, representado 65,85% do total de questionários distribuídos. Neste sentido foi possível obter uma amostra de 89,4 % dos oficiais, 63,4% dos sargentos e 62,5% das praças do navio, correspondendo em termos de amostra a 65,85% da população.

Média de Idades	Oficiais	Sargentos	Praças	Total guarnição
	33	38,27	27,83	33,03

Tabela 3 - Idade média da guarnição (por categorias)



Nesta tabela verifica-se que a idade média do pessoal embarcado varia com as categorias, 33,03 anos de média para a guarnição, as praças são o grupo mais jovem 27,83 anos e os sargentos o grupo mais “antigo” com 38,27 anos, tendo os oficiais uma média de idade de 33 anos, que corresponde á média da guarnição.



4. INSTRUMENTO

O instrumento utilizado visou medir o grau com que os colaboradores denotam confiança no líder, quer do ponto de vista do líder, quer do ponto de vista dos colaboradores.

Na sua versão original, o questionário “Comportamentos promotores de confiança” (Cunha & Rego, 2004), é composto por 22 itens de resposta tipo Likert de seis pontos.

Nos itens 1,15,18,20 e 22, as pontuações são invertidas. *i.e.*, se for atribuído a pontuação 6, deve ser substituída por 1 e vice-versa. Se for atribuída a pontuação 5, deve ser substituída por 2, e vice-versa. E assim sucessivamente, conforme se vê na seguinte tabela:

Afirmção nº	A afirmação é completamente falsa					A afirmação é completamente verdadeira
2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13 14,16,17,19,21	1	2	3	4	5	6
1,15,18,20,22	6	5	4	3	2	1

Tabela 4 - Pontuação para líderes e colaboradores

A escolha deste instrumento, deveu-se, para além de se tratar de um instrumento já testado e validado a nível nacional, ao facto deste instrumento, através de dois questionários específicos para líder e colaborador, permitir uma avaliação da percepção da liderança.

A eficácia da liderança foi avaliada através do questionário “Comportamentos promotores de confiança”. Atendendo a que o objectivo principal do trabalho consistia na avaliação da percepção da liderança nos exercícios *Operational Sea Training* (OST), considerou-se necessário proceder a uma adaptação do seu conteúdo:

Foram identificados e adaptados os questionários aplicados à população dos oficiais e à amostra de sargentos e praças, respectivamente “Atitudes de Liderança” e “Percepção de Liderança”.

Nos itens 4,10 e 14, foi introduzido o termo OST, de modo a conferir um carácter mais específico do questionário à situação. O questionário destinado aos líderes é composto por 22 afirmações relativas ao seu comportamento e atitudes enquanto líder.



O questionário destinado aos colaboradores foi estruturado da mesma forma, sendo que as questões têm correspondência directa com as questões colocadas aos líderes.



5. PROCEDIMENTO

O presente estudo foi proposto ao Gabinete do CEMA, tendo sido obtida a sua concordância, pelo que os questionários foram entregues pessoalmente ao cuidado do Oficial Imediato que providenciou a sua distribuição e posterior recolha à guarnição do navio. O questionário foi entregue na segunda semana do mês de Dezembro de 2009, encontrando-se o navio atracado na Base Naval de Lisboa. Realça-se a receptividade e o empenho da guarnição do NRP. “ Bartolomeu Dias” no preenchimento dos questionários, tendo sido recebido, numa amostra significativa conforme já referido no parágrafo 3.c, sendo que os 21 dias decorreram durante o período de Natal e Ano Novo.

Na capa dos questionários, (anexo A e anexo B), foi referido que o estudo se enquadra « (...)no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, intitulado “ A Eficácia da Liderança no Operational Sea Training”)), durante a frequência de um exercício tipo Operational Sea Training, e que o questionário é «(...)é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.».



6. RESULTADOS

A análise dos resultados referente ao estudo está dividida em duas partes. Assim, numa parte primeira procedemos ao estudo das diferenças entre atitudes de liderança dos oficiais e a percepção de liderança dos sargentos e praças do NRP “Bartolomeu Dias”. Neste questionário pretendíamos empregar a técnica de estatística da análise de variância multivariada MANOVA (Hair, Joseph F. & al., 1995), para alcançarmos o objectivo, visto tratar-se de uma técnica de análise de variância que utiliza duas ou mais variáveis dependentes e duas ou mais variáveis independentes (Hill & Hill, 2000). No entanto, através de diferentes testes estatísticos que avaliam a normalidade da distribuição (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk e Lillefors), verificámos que a distribuição dos resultados se afastava da distribuição normal, pelo que a MANOVA (Hair, Joseph F. & al. 1995) não deveria ser utilizada, optando-se por um teste não paramétrico: Mann-Whitney, adequado para a comparação de duas variáveis ordinais (Hill & Hill, 2002).

Na segunda parte procedemos à comparação das eventuais diferenças encontradas na percepção de liderança, entre sargentos e praças. Esta comparação consistiu em verificar se a diferença na percepção de liderança é menor nos sargentos i.e., se a eficácia da liderança percebida é maior junto dos sargentos. Para atingir este objectivo, recorre-se à estatística básica: testes de significância, adequados para avaliar o significado das diferenças entre médias, coeficientes, correlações e percentagens.

a. Atitudes de liderança dos oficiais

Afim de avaliarmos a forma como os oficiais compreendem as suas atitudes de liderança, calculámos as médias das suas respostas ao questionário e o desvio padrão por item. Seguidamente apresentamos os resultados obtidos, na tabela seguinte:

Item	Descrição	Média	D.P.
1	Frequentemente digo uma coisa mas faço outra (ou seja: actuo de modo incongruente com as minhas palavras).	5,53	0,50
2	Sou uma pessoa honesta.	5,71	0,46
3	Cumpro a palavra dada.	5,41	0,60



4	Envolver os meus colaboradores nas tomadas de decisão durante o desenvolvimento do OST.	4,94	0,80
5	Mostro confiança nas capacidades dos meus colaboradores.	4,88	0,58
6	Transmito informação precisa aos meus colaboradores.	4,76	0,55
7	Transmito informação atempada aos meus colaboradores	4,71	0,57
8	Critico os meus colaboradores quando é necessário, mas também os elogio quando merecem – actuando de modo construtivo.	5,06	0,72
9	Tenho consideração genuína pelos meus colaboradores	5,65	0,59
10	Sou sensível aos problemas e objectivos dos meus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.	5,24	0,80
11	Respeito os interesses e as opiniões dos meus colaboradores.	5,41	0,77
12	Peço desculpa aos meus colaboradores quando ocorrem situações menos agradáveis que eu, eventualmente poderia ter evitado.	5,12	0,83
13	Cumpro as promessas que faço aos meus colaboradores.	5,18	0,78
14	Sou uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.	5,29	0,67
15	Não me preocupo nada com o bem-estar dos meus colaboradores.	5,59	0,77
16	Sou uma pessoa com carácter.	5,59	0,60
17	Procuro actuar com justiça na resolução de problemas.	5,65	0,48
18	Restrinjo a iniciativa dos meus colaboradores.	5,29	0,75
19	Sou competente.	5,35	0,59
20	Adopto comportamentos nem sempre respeitadores dos meus colaboradores.	5,53	0,61
21	Trato os meus colaboradores com dignidade e respeito.	5,88	0,32
22	Repreendo os meus colaboradores em público.	5,00	1,41

Tabela 5 - Média e desvio padrão dos oficiais

Pela análise da tabela nº 5 é possível verificar que a atitude de liderança mais valorizada (5,88) pelos oficiais e consensual (DP=0,32) corresponde ao ser um líder que trata os seus colaboradores com dignidade e respeito. Por outro lado, a atitude da liderança menos valorizada (4,71) pelos oficiais e também muito consensual (DP=0,57), incidia na pouca valorização sobre a importância de transmitir a informação atempada aos colaboradores, aquando da realização do OST.



b. Percepção de liderança dos sargentos

Através da análise estatística descritiva foram calculados os valores da média de respostas aos questionários e o desvio padrão por item para os sargentos, tendo sido obtido os resultados que se apresentam na tabela seguinte.



	Descrição	Média	D.P.
1	Frequentemente diz uma coisa mas faz outra (ou seja: actua de modo incongruente com as suas palavras).	5,16	1,51
2	É uma pessoa honesta.	5,23	1,42
3	Cumprir a palavra dada.	4,96	1,57
4	Envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão durante o desenvolvimento do OST.	4,65	1,49
5	Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.	4,38	1,75
6	Transmite informação precisa aos seus colaboradores.	4,61	1,47
7	Transmite informação atempada aos seus colaboradores	4,27	1,64
8	Critica os colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando de modo construtivo.	4,42	1,39
9	Tenho consideração genuína pelos seus colaboradores	4,58	1,55
10	É sensível aos problemas e objectivos dos seus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.	4,42	1,48
11	Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.	4,50	1,56
12	Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente poderia ter evitado.	4,88	1,45
13	Cumprir as promessas que faço aos seus colaboradores.	4,73	1,54
14	É uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.	4,84	1,49
15	Não se preocupa nada com o bem-estar dos seus colaboradores.	5,19	1,30
16	É uma pessoa com carácter.	4,73	1,51
17	Procura actuar com justiça na resolução de problemas.	4,69	1,49
18	Restringe a iniciativa dos meus colaboradores.	4,73	1,31
19	É competente.	4,84	1,57
20	Adopta comportamentos nem sempre respeitadores dos seus colaboradores.	4,65	1,70
21	Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.	4,96	1,40
22	Repreende os seus colaboradores em público.	5,31	1,26

Tabela 6 - Média e desvio padrão dos sargentos

Pela análise da tabela nº 6 podemos aferir que o item 22 é o mais valorizado (5,31) pelos sargentos, embora não sendo muito consensual (DP=1,26) e que o menos valorizado (4,27) é o item 7, mas ainda menos consensual (DP=1,64).



c. Percepção de liderança das praças

Da análise estatística descritiva foram calculados os valores da média de respostas aos questionários e o desvio padrão por item para as praças e os resultados são os da tabela seguinte.

	Descrição	Média	D.P.
1	Frequentemente diz uma coisa mas faz outra (ou seja: actua de modo incongruente com as suas palavras).	4,72	1,57
2	É uma pessoa honesta.	5,17	1,32
3	Cumpe a palavra dada.	5,03	1,48
4	Envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão durante o desenvolvimento do OST.	4,23	1,63
5	Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.	4,54	1,62
6	Transmite informação precisa aos seus colaboradores.	4,52	1,57
7	Transmite informação atempada aos seus colaboradores	4,24	1,74
8	Critica os colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando de modo construtivo.	4,42	1,69
9	Tenho consideração genuína pelos seus colaboradores	4,47	1,58
10	É sensível aos problemas e objectivos dos seus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.	4,60	1,36
11	Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.	4,43	1,53
12	Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente poderia ter evitado.	4,37	1,71
13	Cumpe as promessas que faço aos seus colaboradores.	4,71	1,49
14	É uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.	4,60	1,41
15	Não se preocupa nada com o bem-estar dos seus colaboradores.	5,05	1,39
16	É uma pessoa com carácter.	4,58	1,53
17	Procura actuar com justiça na resolução de problemas.	4,69	1,36
18	Restringe a iniciativa dos meus colaboradores.	4,37	1,62
19	É competente.	4,92	1,38
20	Adopta comportamentos nem sempre respeitadores dos seus colaboradores.	4,43	1,51
21	Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.	4,75	1,53
22	Repreende os seus colaboradores em público.	4,68	1,66

Tabela 7 – Media e desvio padrão das praças

Nas praças, podemos verificar que o item 2 é o mais valorizado (DP=1,32) que embora não seja muito consensual, é todavia o mais consensual de entre todos, e que o item 4 é o menos valorizado (4,23), mas dos menos consensuais (DP=1,63).



7. A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DOS SARGENTOS E DAS PRAÇAS

Foi utilizado o teste não paramétrico Mann-whitney para calcular o nível de significância das diferenças entre médias dos oficiais e dos sargentos, e entre médias dos oficiais e das praças, sendo que a significância é apresentada pelo factor “ ρ ” e que existem diferenças significativas para valores de $\rho < 0,05$, e que para os restantes valores ($\rho \geq 0,05$) as diferenças são consideradas não significativas, tendo sido obtidos os resultados que se apresentam nas tabelas 8 e 9, que correspondem respectivamente aos sargentos e às praças.

a. Análise das diferenças entre Oficiais e sargentos

Item	Descrição	Sargentos (ρ)
1	Frequentemente diz uma coisa mas faz outra (ou seja: actua de modo incongruente com as minhas palavras).	0,031
2	É uma pessoa honesta.	0,040
3	Cumpe a palavra dada.	0,037
4	Envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão durante o desenvolvimento do OST.	0,017
5	Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.	0,050
6	Transmite informação precisa aos seus colaboradores.	0,005
7	Transmite informação atempada aos seus colaboradores	0,041
8	Critica os seus colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando de modo construtivo.	0,080
9	Tenho consideração genuína pelos meus colaboradores	0,203
10	É sensível aos problemas e objectivos dos seus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.	0,126
11	Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.	0,154
12	Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente poderia ter evitado.	0,017
13	Cumpe as promessas que faço aos seus colaboradores.	0,039
14	É uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.	0,040
15	Não se preocupa nada com o bem-estar dos meus colaboradores.	0,028
16	É uma pessoa com carácter.	0,131



17	Procura actuar com justiça na resolução de problemas.	0,161
18	Restringe a iniciativa dos seus colaboradores.	0,060
19	É competente.	0,048
20	Adopta comportamentos nem sempre respeitadores dos seus colaboradores.	0,139
21	Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.	0,144
22	Repreende os seus colaboradores em público.	0,019

Tabela 8 – Quadro de diferenças entre oficiais e sargentos

Analisando a tabela anterior, é possível verificar que existem diferenças significativas em doze itens, o que corresponde a uma percentagem de 54,55%, logo o nível de eficácia de liderança dos oficiais junto dos sargentos é de 45,45%.

b. Análise das diferenças entre Oficiais e Praças

Item	Descrição	Praças (p)
1	Frequentemente diz uma coisa mas faz outra (ou seja: actua de modo incongruente com as minhas palavras).	0,033
2	É uma pessoa honesta.	0,001
3	Cumpe a palavra dada.	0,001
4	Envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão durante o desenvolvimento do OST.	0,042
5	Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.	0,005
6	Transmite informação precisa aos seus colaboradores.	0,002
7	Transmite informação atempada aos seus colaboradores	0,001
8	Critica os seus colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando de modo construtivo.	0,001
9	Tenho consideração genuína pelos meus colaboradores	0,004
10	É sensível aos problemas e objectivos dos seus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.	0,007
11	Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.	0,001
12	Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente poderia ter evitado.	0,061
13	Cumpe as promessas que faço aos seus colaboradores.	0,001
14	É uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.	0,013
15	Não se preocupa nada com o bem-estar dos meus colaboradores.	0,004
16	É uma pessoa com carácter.	0,005
17	Procura actuar com justiça na resolução de problemas.	0,001



18	Restringe a iniciativa dos seus colaboradores.	0,030
19	É competente.	0,001
20	Adopta comportamentos nem sempre respeitadores dos seus colaboradores.	0,011
21	Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.	0,009
22	Repreende os seus colaboradores em público.	0,085

Tabela 9 – Quadro de diferenças entre oficiais e praças

No que respeita à comparação entre atitudes de liderança dos oficiais e a percepção de liderança das praças, existem diferenças significativas, em 20 itens, isto é, em que as praças não percepcionam as atitudes de lideranças dos oficiais, exceptuando-se apenas dois itens (item 12 item 22), a que corresponde a percentagem de 9,09% de percepção de liderança por parte dos praças.

Conforme foi estabelecido no nº 8, a eficácia da liderança é tanto maior quanto menor for a diferença entre as Atitudes de Liderança e a forma como esta é percebida pelos colaboradores. Pela análise das tabelas 8 e 9 é possível observar que de facto a eficácia da liderança dos oficiais é muito maior junto dos sargentos do que junto das praças.

O pressuposto estabelecido foi de que a eficácia da liderança é tanto maior quanto menor for a diferença entre a Atitudes de Liderança e a forma como esta é percebida pelos colaboradores. Pela análise da tabela anterior é possível observar que de facto a eficácia da liderança dos oficiais é muito maior junto dos sargentos do que junto das praças.



CONCLUSÕES

Após analisarmos os resultados alcançados concluímos que a liderança dos oficiais é mais eficaz junto dos sargentos que das praças e que essa eficácia poderá estar relacionada com diversos factores como a proximidade de relacionamento, um grau de maturidade superior que se traduz, neste caso, num valor médio superior a dez anos e a ocupação intermédia na estrutura organizacional. Logo podemos aferir, que a eficácia da liderança dos oficiais varia em função da posição hierárquica dos seus subordinados.

Assim, em relação às hipóteses apresentadas no Problema de Investigação:

1^a) . Existem diferenças na percepção da atitudes de liderança entre sargentos e praças;

Os resultados mostram que existem diferenças estatisticamente significativas entre atitudes de liderança por parte dos oficiais e a percepção da liderança por parte dos sargentos, correspondendo, em termos relativos a 45,45% dos itens estudados.

Diferenças estatísticas muito significativas entre as atitudes de liderança dos oficiais e a percepção de liderança foram encontradas por parte das praças, correspondendo a 90,91% dos itens estudados.

Comparando os dois valores estatisticamente verificamos diferenças significativas entre a percepção de liderança dos sargentos e a percepção de liderança pelas praças, assim podemos confirmar a primeira hipótese.

2^a) – A percepção de liderança é maior nos sargentos do que nas praças;

Através dos resultados foi possível verificar que 10 itens não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre atitudes de liderança dos oficiais e a percepção de liderança por parte dos sargentos, o que corresponde a um valor relativo de 45,45%. Nas praças apenas 2 dos itens não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre atitudes de liderança dos oficiais e percepção de liderança por parte das praças 9,09%.

Assim, podemos afirmar que a percepção de liderança é maior nos sargentos do que nas praças, pelo que é possível confirmar a segunda hipótese.

Fazendo a comparação sequencial dos resultados obtidos em estudos realizados nos anos anteriores, em navios da classe Vasco da Gama que realizaram este mesmo exercício,



o OST, podemos reafirmar que a liderança por parte dos oficiais, é mais eficaz junto dos sargentos que das praças, conforme se pode verificar na tabela 10.

		NRP Alvares Cabral 2007	NRP Corte Real 2008	NRP Alvares Cabral 2009	NRP Bart. Dias 2010
Percepção Liderança	sargentos	68%	100%	95,50%	54,55%
	praças	37%	54,50%	9,0%	9,09%

Tabela 10 – Quadro comparativo da Percepção de Liderança

Recomendações

Na sequência das conclusões referidas no ponto anterior, julga-se oportuno tecer as seguintes recomendações.

Prever num futuro próximo, um módulo de formação na área do desenvolvimento de competências e conhecimentos de liderança, ao nível do curso de formação básico de praças, de modo, a permitir um aumento da eficácia de liderança por parte dos oficiais, junto das praças.

No sentido de avaliar uma eventual relação entre a eficácia da liderança e a classificação obtida no OST pelas FFGH, recomenda-se dar continuação a estudos similares, ao aqui realizado, nos NRP classe “Vasco da Gama” e Classe “Bartolomeu Dias” que venham a participar em futuros exercícios desta natureza.



BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, Paulo Lourenço (2009). Liderança - Elemento-chave do processo, Lisboa: Escolar editora.
- FERREIRA, M. P, Santos, J.C, Serra, F.R. (2008). Ser Empreendedor. Lisboa. Edições Sílabo.
- GOLEMAN, Daniel, (1995). Emotional intelligence. New York. Bantam Books
- HAETINGER, Y. F. (1979), Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em um entidade hospitalar de Porto Alegre.
- HAIR, Joseph F. al (1995). Multivariate data analysis. (6 edithion).Prentice Hall.
- HILL, Manuela Magalhães & HILL Andrew (2002). Investigação por questionário. Lisboa. Edições Sílabo.
- JESUÍNO, Jorge Correia (1987). Processos de Liderança. Lisboa. Livros Horizonte.
- JOÃO, Adelino (2007). A Percepção da Liderança nos Exercícios Operational Sea Training (OST). Lisboa. IESM
- LOWNEY Chris (2006). Liderança heróica. Lisboa. Verbo.
- REGO, Américo, & CUNHA, Miguel Pina (2004). A essência da liderança. Lisboa. Editora RH.
- ROBBINS Stephen P. (2008). Comportamento Organizacional. São Paulo. Prentice Hall.
- THE LEADERSHIP QUARTERLY- nº 19 (2008) 07SET
- YUKL, Gary (1998). Leadership in Organizations. Fourth Edithion. International Edition

Sítios da internet:

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade de Coimbra (FPCE-UC), <http://www.fpce.uc.pt/> (acedido em: 14JAN2010)

Flag Officer Sea Training (FOST), <http://www.royalnavy.mod.uk/training-and-people/the-rn-today/rn-traning/flag-officer-sea-training/> (acedido em: 14 de JAN2010)

Liderança: Inteligência Social é Essencial, <http://www.danielgoleman.info/> (acedido em: 15 de JAN2010)



Índice de anexos

Anexo A – Questionário de atitudes de liderança (Oficiais)

Anexo B – Questionário de percepção de liderança (Sargentos e praças)



ANEXO A

Questionário – Atitudes de Liderança

Instruções de resposta ao questionário:

1. O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, intitulado “Percepção de Liderança durante a frequência de um exercício tipo Operational Sea Training”.
2. Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os líderes percebem a liderança durante o exercício referido no ponto anterior.
3. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter dados e conclusões fidedignas.
4. Esta auscultação constitui uma excelente ferramenta para dar a conhecer a sua percepção de liderança.
5. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.
6. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.

Quando terminar, coloque o questionário no respectivo envelope e faça-o chegar ao Oficial Imediato ou seu representante.

IDADE _____



ANEXO A

ATITUDES DE LIDERANÇA

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas ao seu comportamento e atitudes enquanto líder. Por favor, responda em que medida elas são (ou não) verdadeiras. Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é completamente verdadeira	6
1. Frequentemente digo uma coisa mas faço outra (ou seja: actua de modo incongruente com as suas palavras).							<input type="text"/>
2. Sou uma pessoa honesta.							<input type="text"/>
3. Cumpro a palavra dada.							<input type="text"/>
4. Envolo os meus colaboradores nas tomadas de decisão durante no desenvolvimento do OST.							<input type="text"/>
5. Mostro confiança nas capacidades dos meus colaboradores.							<input type="text"/>
6. Transmito informação precisa aos meus colaboradores.							<input type="text"/>
7. Transmito informação atempada aos meus colaboradores.							<input type="text"/>
8. Critico os meus colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando sempre de modo construtivo.							<input type="text"/>
9. Tenho consideração genuína pelos meus colaboradores.							<input type="text"/>
10. Sou sensível aos problemas e objectivos dos meus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.							<input type="text"/>
11. Respeito os interesses e as opiniões dos meus colaboradores.							<input type="text"/>
12. Peço desculpa aos meus colaboradores quando ocorrem situações menos agradáveis que eu, eventualmente poderia ter evitado.							<input type="text"/>
13. Cumpro as promessas que faço aos meus colaboradores.							<input type="text"/>
14. Sou uma pessoa corajosa face aos desafios colocados no OST.							<input type="text"/>
15. Não me preocupo nada com o bem-estar dos meus colaboradores.							<input type="text"/>
16. Sou uma pessoa com carácter.							<input type="text"/>
17. Procuro actuar com justiça na resolução de problemas.							<input type="text"/>
18. Restringe a iniciativa dos seus colaboradores.							<input type="text"/>
19. Sou competente.							<input type="text"/>
20. Adopto comportamentos nem sempre respeitadores dos meus colaboradores.							<input type="text"/>
21. Trato os meus colaboradores com dignidade e respeito.							<input type="text"/>
22. Repreendo os meus colaboradores em público.							<input type="text"/>

Obrigado pela sua colaboração



ANEXO B

Questionário – Percepção de Liderança

Instruções de resposta ao questionário:

1. O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, intitulado “Percepção de Liderança durante a frequência de um exercício tipo Operational Sea Training”.
2. Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os líderes percebem a liderança durante o exercício referido no ponto anterior.
3. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter dados e conclusões fidedignas.
4. Esta auscultação constitui uma excelente ferramenta para dar a conhecer a sua percepção de liderança.
5. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.
6. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.

Quando terminar, coloque o questionário no respectivo envelope e faça-o chegar ao Oficial Imediato ou seu representante.

IDADE _____

CATEGORIA: (SARGENTO/PRAÇA) _____



ANEXO B

PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas ao seu comportamento e atitudes enquanto líder. Por favor, responda em que medida elas são (ou não) verdadeiras. Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é completamente verdadeira	6
1. Frequentemente diz uma coisa mas faz outra (ou seja: actua de modo incongruente com as suas palavras).							
2. É uma pessoa honesta.							
3. Cumpre a palavra dada.							
4. Envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão durante no desenvolvimento do OST.							
5. Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.							
6. Transmite informação precisa aos seus colaboradores.							
7. Transmite informação atempada aos seus colaboradores.							
8. Critica os seus colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – actuando sempre de modo construtivo.							
9. Tem consideração genuína pelos seus colaboradores.							
10. É sensível aos problemas e objectivos dos seus colaboradores durante os diferentes exercícios do OST.							
11. Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.							
12. Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente poderia ter evitado.							
13. Cumpre as promessas que faço aos seus colaboradores.							
14. É uma pessoa corajosa face aos diferentes desafios do OST.							
15. Não se preocupa nada com o bem-estar dos seus colaboradores.							
16. É uma pessoa com carácter.							
17. Procura actuar com justiça na resolução de problemas.							
18. Restringe a iniciativa dos seus colaboradores.							
19. É competente.							
20. Adopta comportamentos nem sempre respeitadores dos seus colaboradores.							
21. Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.							
22. Repreende os seus colaboradores em público.							

Obrigado pela sua colaboração



A Eficácia da Liderança no “Operation Sea Tranning”